

## Der Einfluß des organisatorischen Umfeldes von Informationstechnologien auf die Möglichkeiten der Personalentwicklung in Industriebetrieben der DDR

Schreiber, Constanze

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sammelwerksbeitrag / collection article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Schreiber, C. (1990). Der Einfluß des organisatorischen Umfeldes von Informationstechnologien auf die Möglichkeiten der Personalentwicklung in Industriebetrieben der DDR. In D. v. Eckardstein, O. Neuberger, C. Scholz, H. Wächter, W. Weber, & R. Wunderer (Hrsg.), *Personalwirtschaftliche Probleme in DDR-Betrieben* (S. 211-219). München: Hampp. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-410233>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Constanze Schreiber\*

## **Der Einfluß des organisatorischen Umfeldes von Informationstechnologien auf die Möglichkeiten der Personalentwicklung in Industriebetrieben der DDR**

*Die bewußte Einflußnahme auf die Personalentwicklung in Unternehmen gehört zu den Forschungszielen der angewandten Sozialwissenschaften. Als Teil dieses Problemkomplexes ist die Beziehung zwischen der Organisation und der Entwicklung von Einstellungen, Motiven, Verhaltenseigenschaften, Qualifikation und anderen Persönlichkeitseigenschaften der Mitarbeiter zu betrachten. In einigen theoretischen Ausführungen wird diese Beziehung analysiert, um Ansatzpunkte für organisatorische Gestaltungsmöglichkeiten abzuleiten. Dabei wird die zentrale Rolle des Arbeitsinhaltes hervorgehoben. Anschließend werden grundlegende Ergebnisse einer empirischen Forschungsarbeit der Autorin dargestellt. In ihr wurden konventionelle und rechnerunterstützte Arbeitsplätze bezüglich ihrer Arbeitsinhalte und der beeinflussenden organisatorischen Bedingungen untersucht.*

Die Planung und Realisierung der Personalentwicklung in Unternehmen geht von dem unmittelbaren Zusammenhang der Erreichung von ökonomischen und human-sozialen Zielen aus. Diese Dualität der Ziele ist darauf zurückzuführen, daß sich Effektivitätszuwachs und die Entwicklung des Human-Potentials gegenseitig bedingen und beeinflussen.

Im Rahmen ihrer Forschungsarbeiten zur Dissertation A widmet sich die Autorin einem Teil des genannten Zusammenhanges. In theoretischen und empirischen Untersuchungen wird analysiert wie sich organisatorische Veränderungen beim Einsatz von Informationstechnologien auf die persönliche Entwicklung von Mitarbeitern ohne Führungsfunktion und auf unteren Ebenen des Führungssystems auswirken. Dabei wurden Bereiche außerhalb der Fertigung betrachtet.

Unter Persönlichkeitsentwicklung wird die Entfaltung von Persönlichkeitseigenschaften i.w.S. verstanden. Dazu gehören sowohl Fähigkeiten, Kenntnisse und Fertigkeiten als auch Wertorientierungen, Einstellungen, Motive, Bedürfnisse und Verhaltensweisen.

Die weiteren Bestandteile des Personalmanagements werden aus Gründen der notwendigen Einschränkung und Abgrenzung des Themas nicht untersucht.

Das Ziel der Forschungsarbeit besteht darin, Hinweise für die bewußte Einflußnahme auf die Persönlichkeits- und Gruppenentwicklung mit Hilfe organisatorischer Maßnahmen zu geben.

---

\* Dipl.-Ökonom Constanze Schreiber, geb. 1965, Forschungsstudentin, Karl-Marx-Universität - Leipzig, Sektion Wirtschaftswissenschaften, Lehrstuhl Unternehmensführung und Organisation

Arbeitsgebiete: Sozialwissenschaftliche Anwendungsforschung, Organisationstheorie, Unternehmensführung. Veröffentlichungen: (zus. mit Dipl.-Ök. B. Lehne) Soziale Aspekte der Organisationsarbeit, In: Hefte zur Lehre und Forschung, Wissenschaftsbereich LOI der Karl-Marx-Universität, Heft 26, 1989.

Die Untersuchungsergebnisse und ihre methodischen Schlußfolgerungen sollen Organisatoren bei der Vorbereitung des Computereinsatzes unterstützen. Unter *Organisationsarbeit* wird die Gesamtheit von Tätigkeiten von Organisationsspezialisten, Führungskräften und Mitarbeitern verstanden, die zur zielgerichteten Bildung der arbeitsteiligen Glieder in der Wirtschaft und in Unternehmungen und zur bewußten Gestaltung ihres Zusammenwirkens in sachlicher, zeitlicher und räumlicher Hinsicht führen (v. Hoven/Tragsdorf 1988). In den weiteren Ausführungen werden zuerst einige theoretische Überlegungen zum o.g. Zusammenhang dargestellt. Sie bilden die Grundlage für die durchgeführte empirische Untersuchung, deren Auswertung im zweiten Teil des Artikels vorgenommen wird.

## 1. Zum Einfluß der Organisation auf die Entwicklung von Persönlichkeiten und Gruppen

Die Klärung dieser Beziehung setzte Überlegungen zu zwei Problemkomplexen voraus:

- Auf welchem Wege werden habituelle Persönlichkeitseigenschaften und Merkmale von Arbeitsgruppen geformt?
- Wie kann dieser Prozeß durch *Organisationsarbeit* beim Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien gelenkt und unterstützt werden?

Für die Beantwortung dieser Fragen wurden arbeits-, sozial-, organisationspsychologische und -soziologische Erkenntnisse als Grundlage genutzt. In den Hauptaussagen folgt die Autorin dem handlungstheoretischen Konzept von Hacker (1986; vgl. dazu kritisch Neuberger 1985, S. 24 ff). In Anlehnung an sowjetische Psychologen (Rubinstein 1980) betrachtet er die Tätigkeiten, in denen sich der Mensch aktiv mit den Anforderungen aus seiner Umwelt auseinandersetzt, als auslösendes Moment der psychischen Veränderungen. Dies gilt für Spiel-, Lern- und Arbeitstätigkeiten, wobei im Sinne der vorliegenden Arbeit besonders die letzte Tätigkeitsart von Bedeutung ist. Aus dem handlungstheoretischen Ansatz resultiert, daß die Voraussetzung für die gewünschte psychische Entwicklung in der bewußten Gestaltung der Arbeitstätigkeiten besteht. Gestaltungsrelevant ist unter diesem Aspekt vor allem die sequentielle und hierarchische Vollständigkeit von Tätigkeiten (Hacker 1986, S. 162 ff).

Sie bildet die Bedingung für die besonders wichtigen Tätigkeitsmerkmale: Autonomie aufgrund der Schaffung von Handlungsspielräumen, Anforderungsvielfalt, Lernerfordernisse und Kommunikationsmöglichkeiten.

Die Klassifizierung von Kriterien für die Gestaltung von Arbeitstätigkeiten wird von den einzelnen Autoren unterschiedlich vorgenommen, stimmt aber in wesentlichen Inhalten überein (Alvesson 1987, S. 57; Neuberger 1985, S. 69 f.; Kolb 1980, S. 202).

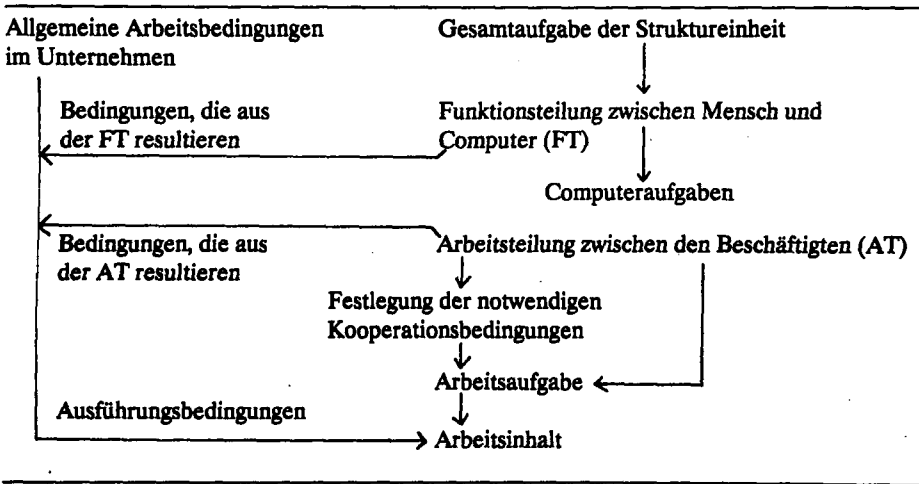
Neben diesen auf das Individuum bezogenen Kriterien, die sich letztlich über Interaktionen auch auf die Gruppenentwicklung auswirken, sind aber auch Aussagen der Psychologie zur Gruppendynamik zu berücksichtigen. Die Entstehung und Veränderung von Gruppenstrukturen, -normen und Verhaltensweisen der Gruppe sind ebenfalls eng mit den Tätigkeiten und den Bedingungen, unter denen sie auszuführen sind (Ausführungsbedingungen) verbunden (Rosenstiel u.a. 1986, Weinert 1987, Hiebsch/Vorwerg 1980).

Bei der Ableitung von Arbeitsgestaltungsmaßnahmen bleibt stets zu beachten, daß die Arbeitstätigkeit nur einen Teil der Lebensumstände von Individuen und Gruppen bildet. Es sind vielfältige Einflußfaktoren außerhalb der Arbeitssituation wirksam, die nicht immer die gewünschte Entwicklung unterstützen.

Für die *Organisationsarbeit* kann aus den psychologischen Grundlagen geschlußfolgert werden, daß die Eigenschaften und das Verhalten von Mitarbeitern und Gruppen nicht direkt, sondern nur vermittelt über die Arbeitstätigkeiten und Ausführungsbedingungen und damit letztendlich über die Arbeitsanforderungen entwickelt werden können. Dafür gibt es in der *Organisationsarbeit* zwei Möglichkeiten, die nicht als Alternativen, sondern parallel genutzt werden können. Sie gelten sowohl für die Erarbeitung konventioneller als auch rechnerunterstützter Organisationslösungen. (Der Begriff Organisationslösung umfaßt alle Arten von aufbau- und ablauforganisatorischen Regelungen).

- a) Arbeitsanforderungen werden durch Organisationslösungen, die im Ergebnis der *Organisationsarbeit* entstehen, festgelegt. Gestaltungsüberlegungen sind deshalb bei der Erarbeitung dieser Lösungen von vornherein zu berücksichtigen.
- b) *Organisationsarbeit* ist ein Prozeß, in dem Spezialisten und Nutzer zusammenarbeiten müssen. Die Art und Weise des arbeitsteiligen Zusammenwirkens bestimmt die Arbeitsanforderungen, die dabei an die Beteiligten gestellt werden. *Partizipation* an der Ausarbeitung der sie betreffenden organisatorischen Regelungen erweitert die Arbeitstätigkeiten der Nutzer und gibt ihnen neue Entwicklungsmöglichkeiten. Sie fördert außerdem die Akzeptanz der neuen Organisationslösung (Schenk 1988; Falck 1989).

Abb. 1: Entstehung von Arbeitsaufgaben und Arbeitsinhalten (in Anlehnung an Quaas, 1983).



Die weiteren theoretischen Ausführungen beziehen sich auf die erstgenannte Möglichkeit. Die Beziehung zwischen Organisation und Arbeitsanforderungen wird über mehrere Stufen hergestellt. Besonders hervorzuheben ist dabei der *Arbeitsinhalt*. Nach Gierlicki (1987) wird er durch Struktur und Niveau der auszuführenden Arbeitstätigkeiten bestimmt. Der *Arbeitsinhalt* ist eine objektive Kategorie und wird durch die Arbeitsaufgabe und deren Ausführungsbedingungen determiniert. Kolb (1980, S. 17) schreibt in einer Diskussion des Begriffes: "Der Sichtweise des Organisators entspricht eine Betrachtung, die den *Arbeitsinhalt* mit Tätigkeitserfordernissen und dabei gegebenem Verhaltensspielraum gleichsetzt."

Der *Arbeitsinhalt* wird damit zum Zentrum der Gestaltungsbemühungen unter human-sozialem Aspekt. Im Abbildung 1 ist dargestellt, über welche Schritte *Arbeitsinhalte* entstehen. Aus diesem Bedingungsgefüge können Eingriffspunkte abgeleitet werden, die für die Beeinflussung der Arbeitsanforderungen in der *Organisationsarbeit* bestehen. An den einzelnen Eingriffspunkten wirken verschiedene Organisationsgebiete wie die Führungs-, Informations- und Arbeitsorganisation, die aus diesem Grunde eng zusammenarbeiten müssen. Für die Erarbeitung rechnerunterstützter Organisationslösungen beginnt die Gestaltung bei der Festlegung der Funktionsteilung zwischen Mensch und Computer und setzt sich fort über die Arbeitsteilung und Bestimmung der Ausführungsbedingungen (Spinas u.a. 1983).

Tab. 1: Der arbeitsgestalterische und soziale Sollzustand von Organisationslösungen.

Kriterien des Sollzustandes	Anforderungen an die Organisationsarbeit
<b>Für die einzelnen Mitarbeiter</b>	
- Anforderungsvielfalt in Struktur und Niveau	- Kombination von Vorbereitungs-, Ausführungs-, Organisations- und Kontrolltätigkeiten
- Grad der individuellen Verantwortung	- Kombination von Tätigkeiten mit u. ohne Computerunterstützung
- Verhältnis von geistiger Arbeit und körperlicher Abwechslung	- Integration von Kooperationserfordernissen
- Möglichkeiten der Kommunikation und sozialen Integration	- Übereinstimmung von Aufgaben, Rechten, Befugnissen und Verantwortung und eindeutige Aufgabenabgrenzung
- Individueller Handlungsspielraum (Tätigkeits-, Entscheidungs-, und Kontrollspielraum)	- Sicherung d. notwendigen Informiertheit einschließlich der Rückmeldung über die Ergebnisse der eigenen Arbeit
- Einblick in die Bedeutung der eigenen Aufgabe und in betriebliche Vorgänge	- Einsatz der Mitarbeiter entsprechend ihrer Leistungsvoraussetzungen
- Nutzung und Entwicklung der Leistungsvoraussetzungen	
<b>Für Arbeitsgruppen</b>	
- Vorhandensein eines gemeinsamen Gruppenzieles	- Zusammenfassung der Mitarbeiter zu Gruppen die durch ihre Aufgabe verbunden sind
- Handlungsspielraum der Gruppe	- Zuordnung der notwendigen Befugnisse, Rechte Verantwortung und Bewertungskriterien
- Grad d. Verantwortung d. Gruppe	- Schaffung von Möglichkeiten und Formen zur Selbstorganisation in der Gruppe
- Möglichkeiten zur gruppeninternen Kommunikation	- Berücksichtigung der optimalen Gruppengröße und -struktur

Unter dem Gesichtspunkt der einleitend erwähnten Zielstellung der Arbeit müssen die bisher referierten Überlegungen in ein methodisches Hilfsmittel für die *Organisationsarbeit* ein-

münden. Es soll Organisationsspezialisten und Nutzer bei der praktischen Umsetzung sozialwissenschaftlicher Erkenntnisse unterstützen.

Von der Autorin wird vorgeschlagen, in der Organisationsprojektierung von einem sozialwissenschaftlich begründeten, arbeitsgestalterischen Sollzustand auszugehen. Er ergänzt den organisatorischen Sollzustand, der am Beginn der Erarbeitung einer Organisationslösung formuliert wird (Anspach/Tragsdorf 1988, S. 40 ff.).

Der arbeitsgestalterische Sollzustand enthält Kriterien, die die anzustrebenden *Arbeitsinhalte* beschreiben, und Anforderungen an die *Organisationsarbeit*, die zur Zielerreichung notwendig sind. Kriterien und Anforderungen sind in Tabelle 1 zusammengefaßt. Sie sind als Anregung und Maßstab zu begreifen. Es wird kein Anspruch auf absolute Vollständigkeit erhoben. In den Kriterien widerspiegeln sich die obigen Aussagen zu den Arbeitstätigkeiten von Individuen und Gruppen. Dieser Sollzustand muß in der Organisationsprojektierung schrittweise verwirklicht werden.

## 2. Die empirische Untersuchung und ihre Ergebnisse

Aufbauend auf die dargestellten theoretischen Grundannahmen wurde eine empirische Untersuchung durchgeführt. In ihr standen die Funktionsteilung zwischen Mensch und Computer, die Arbeitsteilung und Kooperation, die Ausführungsbedingungen, Arbeitsaufgaben und *Arbeitsinhalte* im Mittelpunkt. Es wurden außerdem ausgewählte Aspekte der subjektiven Reflexion des *Arbeitsinhaltes* - Arbeitszufriedenheit und Qualifikationsnutzung - erfaßt. Einstellungen, Motive, Verhaltensweisen usw. wurden bewußt nicht in die Untersuchung einbezogen, da sie aus Sicht der Arbeitsgestaltung und Organisation nur mittelbar über die *Arbeitsinhalte* beeinflußt werden können. Es wurde die Erfassung des Ist-Zustandes zu den folgenden Problemkreisen angestrebt:

- Bestimmung des Niveaus von *Arbeitsinhalten* in den Bereichen außerhalb der Fertigung und Suche nach darauf einwirkenden organisatorischen Bedingungen.
- Vergleich von konventionellen und rechnerunterstützten Organisationslösungen hinsichtlich ihrer Wirkung auf den *Arbeitsinhalt*.
- Stand der Einbeziehung der zukünftigen Nutzer in die Erarbeitung von organisatorischen Regelungen.

Das Anliegen der Untersuchung bestand **nicht** in einer Repräsentativerhebung sondern vielmehr in der Ableitung von Anregungen für die zu erarbeitenden methodischen Hilfsmittel für Organisatoren. Teile der Erhebungsunterlagen sollten dafür genutzt werden.

Für die empirische Arbeit wurde eine Kombination von sozialwissenschaftlichen Erhebungsmethoden genutzt. Mittels eines standardisierten Fragebogens wurden 92 Probanden befragt, von denen ca. die Hälfte in verschiedenen Unternehmen aus mehreren Zweigen der Volkswirtschaft tätig ist. Die übrigen Probanden arbeiten in einem Unternehmen des Schienenfahrzeugbaues, in dem eine komplexere Fallstudie durchgeführt wurde. In diesem Rahmen wurden 18 Probanden für vertiefende halbstandardisierte Interviews anhand eines Gesprächsleitfadens ausgewählt. Ergänzend hierzu wurden mehrere Expertengespräche mit Organisationsspezialisten des Unternehmens geführt. Die Untersuchungspopulation setzte sich zu fast gleichen Teilen aus Führungskräften der unteren und mittleren Führungsebene und Mitarbeitern ohne Führungsfunktionen zusammen und war über alle Untersuchungsbereiche außerhalb der Fertigung verteilt. Aufgrund des Anliegens der Untersuchung waren Organisationsspezialisten überrepräsentiert (20%). 63% der Probanden der Gesamtpopulation arbeiteten bereits

am Computer, bei den Führungskräften waren es 57%. Die Untersuchung fand im 2. Quartal 1989 in Kombinatbetrieben der DDR statt, d.h. es wirkten noch die planwirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Beim Vergleich mit ähnlichen Untersuchungen in der BRD ist deshalb neben den unterschiedlichen gesellschaftlichen Bedingungen vor allem der technische und organisatorische Rückstand der DDR-Betriebe zu berücksichtigen. Zum Zeitpunkt der Untersuchung dominierten noch PC's der 8-bit Technik, 16-bit Technik war seltener vorhanden. Organisatorisch überwogen unverbundene Einzellösungen, vernetzte Lösungen gab es erst in Anfängen. In dem in der Fallstudie untersuchten Unternehmen war aufgrund ausgedehnter Importe die Situation günstiger. Es wurde am Ausbau einer lokal vernetzten Lösung gearbeitet, die ein Teil der Befragten bereits nutzte. Als Ursachen der Rückstände sind u.a. Probleme bei der Beschaffung der Technik zu betrachten, die aus Mangelerscheinungen und zentralistischen Entscheidungen resultierten.

Der zeitliche und inhaltliche Umfang der Computernutzung war zum Zeitpunkt der Erhebung noch gering, er betrug bei 55% der Probanden weniger als 10 Stunden wöchentlich und nur 10% arbeiteten mehr als 20 Stunden pro Woche am Computer. Bei 15% der Befragten traten große Unterschiede in Abhängigkeit von wechselnden Tätigkeiten auf.

Die Untersuchungsergebnisse können in den folgenden vier Schwerpunkten zusammengefaßt werden :

1. *Arbeitsaufgaben und deren Ausführungsbedingungen sowie die daraus resultierenden Arbeitsinhalte weisen in den untersuchten Bereichen zahlreiche positiv zu bewertende Merkmale auf. Nur ca. ein Zehntel der Arbeitsinhalte ist stark verbesserungsbedürftig.*

Zu den positiven Merkmalen gehören die ausgedehnten Erfordernisse zur Kooperation und Kommunikation und die damit verbundenen Möglichkeiten für interpersonale Kontakte, die Selbständigkeit der Mitarbeiter innerhalb ihrer Arbeitsgebiete einschließlich der Übernahme der dazugehörigen Verantwortung. Die *Arbeitsinhalte* sind weiterhin dadurch gekennzeichnet, daß sie durch verschiedene Tätigkeitsanforderungen abwechslungsreich und interessant sind. Die im allgemeinen ausgewogene Funktionsteilung zwischen Mensch und Computer trägt dazu bei.

Bei den genannten Merkmalen bestehen Unterschiede zwischen den verschiedenen Arbeitsgebieten, wobei die Beschäftigten in der Produktionsvorbereitung sowie Organisatoren die günstigsten *Arbeitsinhalte*, gemessen an den Sollkriterien, haben. Die genannten positiven Merkmalaussprägungen müssen bei der Gestaltung rechnerunterstützter Organisationslösungen im Leitungssystem erhalten werden. Die positiven *Arbeitsinhalte* widerspiegeln sich in einer hohen Arbeitszufriedenheit bei zwei Dritteln der Befragten.

2. *Sowohl bei der konventionellen als auch bei der rechnerunterstützten Lösung von Arbeitsaufgaben konnten übereinstimmende negative Merkmale der Ausführungsbedingungen und Arbeitsinhalte festgestellt werden.*

Auffallend waren dabei die häufig vorgefundene Nichtübereinstimmung von Aufgaben und zu ihrer Lösung notwendigen Rechten und Befugnissen, die teilweise ungenaue Abgrenzung von Aufgaben und die von vielen Probanden als nicht zufriedenstellend charakterisierte Arbeitsorganisation. Diese Merkmale widerspiegeln sich auch in einer eingeschränkten Autonomie eines Teiles der Mitarbeiter, die vor allem durch einen Mangel an individuellen Freiheitsgraden und durch unnötige Eingriffe in das Arbeitsgebiet zustande kommt. Noch geringer ist das Ausmaß der Freiheitsgrade innerhalb der Arbeitsgruppe, wodurch der Spielraum für Gruppenprozesse eingeengt wird. Ungünstig ist außerdem das niedrige Niveau der Informiertheit der Mitarbeiter über Vorgänge und Probleme im Betrieb.

Bei der Erarbeitung neuer rechnerunterstützter Organisationslösungen ist von vornherein darauf zu achten, daß die genannten Merkmale verbessert werden.

3. *Die Arbeitsinhalte von Mitarbeitern, die zur Lösung ihrer Arbeitsaufgaben Computer nutzen, und Mitarbeitern mit konventionellen Arbeitsaufgaben unterscheiden sich nur geringfügig. Dabei auftretende Tendenzen sind widersprüchlich.*

Der Computer wird von den Mitarbeitern als Arbeitsmittel betrachtet und ist als solches in die Lösung der bisherigen Arbeitsaufgaben integriert. Ausnahmen bilden Programmierer, Projektverantwortliche u.ä., deren Aufgaben mit dem Computereinsatz neu entstanden. Für die Mitarbeiter entstehen gemischte Tätigkeiten, die Abwechslung und die Vielfalt der Anforderungen steigen teilweise. Dominierend für die Merkmale des *Arbeitsinhaltes* bleibt dabei die Arbeitsaufgabe, die sich im allgemeinen nur wenig verändert hat. Es wird angenommen, daß das geringe Ausmaß der Unterschiede zum einen darin begründet liegt, daß der Anteil der mit Hilfe des Computers gelösten Aufgaben relativ klein ist und daß zum anderen die Arbeitsaufgaben und Ausführungsbedingungen nur selten verändert wurden.

Eine Umstrukturierung der Arbeitsteilung und der Arbeitsabläufe erfolgte nur in wenigen Fällen.

In der Tendenz zeigte es sich, daß eine mittlere Häufigkeit der Computernutzung (d.h. weniger als die Hälfte der Arbeitszeit) die *Arbeitsinhalte* etwas erweitert. Eine ausgedehntere Arbeitszeit am Computer führt eher zur Vereinseitigung der *Arbeitsinhalte*. Es bestehen Ansätze zu einer Verringerung der Kommunikationsmöglichkeiten, zu stärkerer Reglementierung der Arbeitsweise und zu zunehmender Routine. Eine zukünftig erweiterter Computereinsatz erfordert die grundlegende organisatorische Durchdringung und Umgestaltung der Arbeitsaufgaben und Ausführungsbedingungen.

4. *Die Partizipation der Nutzer organisatorischer Regelungen an deren Erarbeitung wird als Notwendigkeit und Möglichkeit zwar erkannt, es bestehen aber noch ausgedehnte Reserven zu ihrer Qualifizierung.*

Trotz bestehenden Interesses der Beschäftigten an einer *Partizipation* an der Erarbeitung der betreffender organisatorischer Regelungen und der Bereitschaft der Organisatoren zur Zusammenarbeit mit den Nutzern wird die *Organisationsarbeit* noch sehr stark als eine Aufgabe von Spezialisten betrachtet und realisiert. Dies wird daran deutlich, daß sich *Partizipation* in vielen Fällen vor allem auf die Bereitstellung von Informationen über den zu organisierenden Sachverhalt bezieht. Eine Einbeziehung der Mitarbeiter in die Zielbestimmung erfolgt nur selten. Damit erscheint es diesen häufig, als würden sie formal zwar einbezogen, als hätten sie aber wenig echte Gestaltungs- und Eingriffsmöglichkeiten. Dies führt zu Motivationsverlusten und sinkendem Interesse bei den Mitarbeitern. Im allgemeinen partizipieren höherqualifizierte Mitarbeiter und Führungskräfte stärker an der *Organisationsarbeit*. Kompetenzprobleme treten bei ihnen seltener auf und Führungskräfte sind von vornherein die Ansprechpartner der Organisationsspezialisten. Partizipationsmöglichkeiten sind damit auch abhängig vom Verhalten der zuständigen Führungskraft. Als Ursache eines großen Teils der auftretenden Probleme ist der Mangel an betrieblichen Festlegungen über Rechte, Pflichten und Verantwortung von Leitern, Mitarbeitern und Organisationsspezialisten bezüglich der *Partizipation* zu betrachten. Aus diesem Grund ist die Regelung des arbeitsteiligen Zusammenwirkens aller an der *Organisationsarbeit* Beteiligten zu empfehlen. Das Ziel muß es sein, *Partizipation* für Führungskräfte, Mitarbeiter und Spezialisten als Lernprozeß zu gestalten und in diesem Prozeß ihre Handlungskompetenz auf organisatorischem und sozialem Gebiet zu erweitern.



Ein Vergleich der Untersuchungsergebnisse mit Arbeiten, die von anderen Autoren unter ähnlichen Bedingungen durchgeführt wurden, zeigt Übereinstimmung der Erkenntnisse in grundlegenden Fragen (vgl. u.a. Baethge/Oberbeck 1986; Bücken-Gärtner 1983; Brosius/Haug 1987).

Dabei ist zu berücksichtigen, daß die Anzahl empirischer Untersuchungen zu speziell organisatorischen Fragen sowohl in der DDR als auch in der BRD ( nach bisherigem Kenntnisstand der Autorin) relativ gering ist.

In der DDR ist die Analyse von Kreher zu erwähnen, die ebenfalls nur vereinzelte organisatorische Veränderungen beim Computereinsatz feststellen konnte. Sie verwies außerdem darauf, daß positive Wirkungen vor allem in den Bereichen auftraten, in denen bereits vormem interessante und persönlichkeitsförderliche *Arbeitsinhalte* vorherrschten (Kreher 1988; vgl. auch Gierlicki 1987, Metze 1989). Neuere Untersuchungen zur Partizipation der Nutzer wurden von Schenk (1988) vorgestellt. Sie fand Kompetenzprobleme auf Seiten der Nutzer, die zu Verständigungsschwierigkeiten zwischen den Beteiligten führten und konstatierte ebenso wie die Autorin Differenzierungen zwischen einzelnen Beschäftigtengruppen.

### 3. Schlußbemerkungen

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung verweisen darauf, daß mit der gegenwärtigen Ausprägung der *Arbeitsinhalte* zwar unterschiedliche, aber im allgemeinen günstige Bedingungen für die persönliche Entwicklung der Mitarbeiter vorhanden sind. Dies ist vor allem eine Folge der in Struktur und Niveau vielfältigen Tätigkeiten und der daraus resultierenden Anforderungen an die Beschäftigten. Es werden unterschiedliche Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten genutzt und teilweise auch weiterentwickelt. Die bewußte Beeinflussung und Förderung von Einstellungen, Motiven und daraus folgendem Leistungsverhalten einschließlich Verantwortungsbewußtsein, Arbeitsdisziplin und initiativreichen kreativen Handelns wird durch den teilweise nicht ausreichenden Handlungsspielraum und die o.g. ungünstigen organisatorischen Bedingungen eingeschränkt. Qualifikationsverluste aufgrund von Unterforderung sind bei ca. 20% der Beschäftigten zu befürchten. In diesen über alle Tätigkeitsbereiche verteilten Fällen, die bei Computernutzern seltener sind, müssen neben arbeitsgestalterischen Maßnahmen auch Personalentwicklungskonzepte wirksam werden. Möglichkeiten zur Befriedigung des Bedürfnisses nach sozialen Beziehungen sind in ausreichendem Maße vorhanden. Selbstverwirklichungs- und Autonomiebedürfnisse können dagegen nicht völlig befriedigt werden, wodurch Motivationspotentiale verloren gehen.

Aufbauend auf die dargestellten theoretischen und empirischen Erkenntnisse besteht das Anliegen der weiteren Forschungsarbeit der Autorin in deren Umsetzung in die praktische *Organisationsarbeit* in Unternehmen. Um negative Auswirkungen organisatorischer Veränderungen auf die Beschäftigten zu vermeiden, ist es erforderlich, die Erkenntnisse zur humanen Gestaltung von Arbeitssystemen und zur *Partizipation* der Nutzer in der praktischen *Organisationsarbeit* anzuwenden. Dafür sind zukünftig Methoden und Instrumente zu entwickeln, die Organisatoren bei der Verwirklichung sozialwissenschaftlicher Erkenntnisse unterstützen. Der arbeitsgestalterische Sollzustand ist als ein erster Schritt in diese Richtung zu verstehen. Weitere methodische Hilfsmittel sollen den Weg vom Sollzustand zur fertigen Organisationslösung unterstützen.

#### 4. Literatur

- Alvesson, M.: *Organization theory und technocratic consciousness*. Berlin, New York 1987
- Anspach, Chr./Tragsdorf K.: *Die Organisationsarbeit im Leitungssystem von Kombinat und Betrieben*. 2. Lehrbrief, Leipzig 1988
- Baethge, M./Oberbeck, H.: *Die Zukunft der Angestellten*. Frankfurt, New York 1986
- Brosius, G. /Haug, F. (Hrsg): *Frauen/Männer/Computer*. Berlin 1987
- Bücker-Gärtner, H.: *Büro-rationalisierung und die Auswirkungen auf die Beschäftigten in Betrieben und Behörden*. Aachen 1983
- Falck, M.: *Nutzerbezogene Gestaltung von Informations- und Kommunikationssystemen*. Berlin 1989
- Gierlicki, St.: *Analyse und Bewertung von Arbeitsinhalten*. Leipzig 1987
- Hacker, W.: *Arbeitspsychologie*. Berlin 1986
- Hiebsch, H./ Vorweg, M.: *Sozialpsychologie*. Berlin 1980
- Hoven, U. von/ Tragsdorf, K.: *Die Organisationsarbeit im Leitungssystem von Kombinat und Betrieben*. 1. Lehrbrief. Leipzig 1988
- Kolb, M.: *Gestaltung von Arbeitsstrukturen*. Ludwigshafen 1980
- Kreher, S.: *Technisierung und Computerisierung der Arbeitstätigkeiten von Industrieangestellten*. Leipzig 1988
- Metze, R.: *Industriesoziologische Aspekte der Einführung und Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien in produktionsvorbereitenden Bereichen*. In: WZ der KMU. Gesellschaftswiss. Reihe 38 (1989) 4, S. 352-364
- Neuberger, O.: *Arbeit*. Stuttgart 1985
- Quaas, W.: *Arbeitspsychologische Aspekte der Analyse, Bewertung und Gestaltung von Arbeitsaufgaben und Arbeitsinhalten*. Dresden 1983
- Rosenstiel, L. von/Molt, W./Rüttinger, B.: *Organisationspsychologie*. Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz 1986
- Rubinstein, S. L.: *Probleme der allgemeinen Psychologie*. Berlin 1980
- Schenk, S.: *Zur Einbeziehung und Mitwirkung der Werktätigen im Prozeß der Einführung und Nutzung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien in Dienstleistungsbereichen*. In: *Informationen zur soziologischen Forschung* 1/1988
- Spinas, Ph./Troy, N./Ulich, E.: *Leitfaden zur Arbeit an Bildschirmsystemen*. Zürich 1983
- Weinert, A. B.: *Lehrbuch der Organisationspsychologie*. München - Weinheim 1987